

<https://doi.org/10.14211/regepe.v7i3.1205>

DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO DE NEGÓCIO IMOBILIÁRIO COM A OFERTA DE APARTAMENTOS DO TIPO *STUDIOS*

Recebido: 03/02/2018

Aprovado: 08/06/2018

¹Marcelo Adriano Rossi

²Reynaldo Cavalheiro Marcondes

RESUMO

O presente relato trata do desenvolvimento de um modelo de negócio de incorporação imobiliário para a empresa Rossiplan, ao longo da implantação de uma iniciativa empreendedora de oferta de apartamentos do tipo *studio* no bairro da Lapa, na cidade de São Paulo. Para isso, foi empregada uma metodologia científica aplicada, com as etapas claramente definidas, para garantir a sua consistência e validade. Não obstante o empreendimento estar em andamento, a experiência de utilizar uma situação concreta foi fundamental para o desenvolvimento do modelo do negócio, ajudando a pensar o desenvolvimento da empresa de forma estratégica e a longo prazo. A inovação do trabalho está na maneira diferenciada como a incorporação imobiliária pode ser realizada, com a participação dos proprietários do imóvel, dos parceiros, da empresa, com foco no atendimento da necessidade dos clientes, gerando sinergia e produtividade. Tratando os proprietários do terreno como participantes do desenvolvimento do empreendimento, foi possível eles receberem informações técnicas e de viabilidade do negócio, tornando-os confiantes quanto aos resultados a serem obtidos e encorajados a participarem de novos empreendimentos, bem como motivar outros proprietários de terrenos a também empreenderem. A complexidade do trabalho está concentrada nos elevados riscos e dificuldades para ajustar os interesses dos diferentes *stakeholders*, tendo em vista a criação de valor para cada um deles. Diante disso, o tempo constitui-se em um elemento crucial, pois adiamentos de prazos acarretam custos e despesas desnecessários. Finalizando, a recomendação mais importante é não perder o foco no que o cliente efetivamente deseja.

Palavras-chave: Empreendimento Imobiliário. Apartamento Tipo *Studio*. Modelo de Negócio. Parceria.

¹Mestre em Administração do Desenvolvimento de Negócios pela Universidade Presbiteriana Mackenzie - M, São Paulo, (Brasil). E-mail: marcelorossi@adv.oabsp.org.br ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8172-9834>

²Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, (Brasil). E-mail: reynaldo.marcondes@mackenzie.br ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2166-3597>



DEVELOPMENT OF A MODEL OF REAL ESTATE BUSINESS WITH OFFER OF STUDIO APARTMENTS

ABSTRACT

This report approaches the development of a real estate development business model for the company Rossiplan, during the implementation of an entrepreneurial initiative offering studio apartments, in the Lapa, neighborhood of the city of São Paulo. An applied scientific methodology was used, with clearly defined steps, to guarantee its consistency and validity. Notwithstanding the fact that the project is in progress, without having been completed until the end of this report, the experience of using a concrete situation was fundamental for the development of the business model, helping to think about the company's development in a strategic and long-term way. The innovation of the work is in the way the real estate development can be carried out, with the participation of the property owners, the partners, the company, focusing on meeting the clients' needs, generating synergy and productivity. By treating the landowners as participants in the development of the enterprise, it enabled them to receive technical and business viability information to them, making them confident about the results to be obtained, encouraging them to start new ventures, and motivating other landowners to undertake it as well. The complexity of the work lies in the high risks and difficulties in adjusting the interests of the different stakeholders, to create value for each one of them. On this, time is a crucial element, as postponements of deadlines lead to unnecessary costs and expenses. Finally, the most important lesson is to try to understand what the customer actually wants.

Keywords: Real Estate Development. Studio Apartment. Business Model. Partnership.



1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho trata da identificação de uma oportunidade (Ghobril, 2017; Shane, & Venkataraman, 2001) no mercado imobiliário no bairro da Lapa, na cidade de São Paulo, envolvendo dois imóveis que estavam sem ocupação, sem manutenção, com aparência muito desgastada pelo tempo. Os terrenos estavam sendo oferecidos para locação e/ou venda, entre 2013 e 2017, sem propostas consideradas aceitáveis pelos proprietários.

Foi neste momento que um dos coautores do presente relato, que há tempos pretendia tornar-se um empreendedor nesse setor, apresentou-se aos proprietários dos referidos terrenos e propôs a implantação de um empreendimento imobiliário. Dada a sua experiência de anos como advogado especialista em direito societário e empresarial, considerando a sua experiência com questões de recuperação judicial, envolvendo a negociação com imóveis, entendeu que teria condições de desenvolver um negócio dessa natureza com uma proposta de atuação diferenciada no mercado.

Pela proposta, os proprietários participariam como sócios do empreendimento detendo 90% dos resultados do empreendimento e o empreendedor, 10% destes resultados.

As análises realizadas apontaram a possibilidade de se obter resultados brutos com o empreendimento estimados em R\$ 33,2 milhões, com um resultado líquido de R\$ 14,8 milhões e a TIR (Taxa Interna de Retorno) do empreendimento projetada de 72,09%, demonstrados no Apêndice A. É oportuno mencionar que os dois imóveis estavam avaliados na época para a venda em R\$ 2 milhões, o que mostrou desde logo ser mais vantajoso realizar o empreendimento do que vendê-los.

A definição e o desenvolvimento do produto, apartamentos do tipo *studios*, foi fruto de consulta feita a pessoas com perfil de compradores, opiniões de profissionais do mercado imobiliário, construtores, arquitetos e dos próprios proprietários dos imóveis. O enfoque principal dado ao projeto foi baseado na necessidade e possibilidade de pagamento do cliente-alvo, sem o qual o produto não teria demanda identificada, podendo pôr em risco toda a expectativa de retorno.

O empreendimento está sendo liderado pela empresa Rossiplan Planejamento e Construções Ltda., constituída por um dos coautores, com a intenção de dar a ela um modelo de negócio com uma proposta diferenciada, aproveitando a experiência com a realização do empreendimento. Tudo isso é o que pretende mostrar este relato.

1.1 Oportunidade do Empreendimento Imobiliário

A oportunidade do empreendimento imobiliário teve a sua gênese na observação de problemas vividos no mercado imobiliário nos últimos anos, por conta da recessão econômica entre os anos de 2013 a 2017. Com isso, houve excesso de oferta de imóveis, devido à



dificuldade de vendas e queda na renda das pessoas, mesmo assim buscou-se promover e estimular o mercado de consumo desses bens (Gaier, 2017). Somou-se a isso, outro componente importante: a escassez de crédito bancário para o investimento em empreendimentos imobiliários.

Diante desse cenário, foi dada continuidade a um projeto de desenvolvimento de um empreendimento imobiliário: a edificação de 96 apartamentos residenciais do tipo *studio*, localizado no bairro da Lapa, na Cidade de São Paulo. Esse empreendimento contou com a parceria dos proprietários dos referidos terrenos e demais investidores (Crescendo na crise, 2017).

Houve uma condição fundamental para o empreendimento: o imóvel precisava estar localizado em área de zoneamento urbano, onde se permite a edificação de projetos imobiliários. Tudo isso de acordo com o Plano Diretor do Município de São Paulo (criado pela Lei 16.050, de 31/07/2014) e outras normas aplicáveis ao caso, com dimensões mínimas para o desenvolvimento do empreendimento e passível de alienação.

O referido projeto está em desenvolvimento e servindo como experiência para o desenvolvimento do negócio imobiliário da Rossiplan, cuja proposta é a de oferecer alternativas de transformação de terrenos, que não estão sendo comercializados pelos seus proprietários, dado o baixo preço de terrenos sem melhorias, e em imóveis habitacionais que criem valor a eles e aos consumidores finais.

Para que a oportunidade fosse explorada, foi implantada uma estrutura de governança (Williamson, 1991), na qual o controle dos atos de gestão de informações e documentos são feitos pelo ERP CuboPlan, software desenvolvido pela empresa Tetraarq Arquitetura e Planejamento Ltda., cuja gestão é feita em conjunto com a Rossiplan.

O ritmo da execução do empreendimento transcorre de acordo com os recursos financeiros disponíveis, aportados pelos sócios, bancos e o andamento das vendas dos apartamentos desde o pré-lançamento do empreendimento, nos *stands* de venda, até a sua efetiva entrega.

1.2 Objetivo do Trabalho

O objetivo do trabalho, objeto deste relato, é fazer com que o empreendimento da Lapa propicie efetivamente a criação de valor prevista para os sócios, parceiros e, principalmente, aos consumidores, de maneira que a Rossiplan tenha, ao final, consolidado o seu modelo de negócio, isto é, assessorar e se associar a proprietários de terrenos ociosos para desenvolver projetos imobiliários, atendendo à vocação de cada imóvel específico.

A metodologia adotada no trabalho foi a do *business problem solving*, ampliada para o enfoque do aproveitamento de oportunidades (Marcondes, Miguel, Lilian, Franklin, & Perez,



2017), que propõe a adoção de etapas no desenvolvimento de um negócio e na solução de problemas.

2 CONTEXTO DA OPORTUNIDADE

A ideia do empreendimento imobiliário surgiu com a disponibilização de dois terrenos contíguos situados no bairro da Lapa, na cidade de São Paulo, que estavam sendo subutilizados. Em um deles havia uma fábrica desativada, enquanto que o outro era um terreno sem ocupação há algum tempo. Esses imóveis representavam apenas ônus aos seus proprietários, que enfrentavam dificuldades para vendê-los pelo preço que esperavam obter por conta da sua deterioração, dado o alto custo de manutenção, excesso de oferta de imóveis comerciais na região, dentre outros motivos.

Diante dessas circunstâncias, houve o interesse dos proprietários em realizar uma incorporação imobiliária. Para tanto, foi necessário proceder à formalização jurídica dos atos negociais para o estudo de viabilidade de incorporação imobiliária no local (a formulação da proposta da incorporação imobiliária), até o efetivo contrato entre os sócios do empreendimento.

2.1 A Concepção Inicial do Empreendimento

Em 2018, criou-se a SPE (Sociedade de Propósito Específico – Lei nº 11.101 de 09/02/2005) para a realização do empreendimento. Ofereceu-se aos proprietários dos terrenos uma participação no empreendimento com potencial de retorno financeiro bem superior àquele da venda dos terrenos sem benfeitoria. A demonstração financeira dessa alternativa, bem como as demais demonstrações econômico-financeiras não estão aqui apresentadas por questões de sigilo do negócio, mas os valores estimados dos resultados bruto, líquidos e a taxa de retorno já foram indicados no início desta seção.

Considerando-se que o mercado imobiliário, de maneira geral, vinha indicando tendência para o desenvolvimento de projetos para a construção de apartamentos menores, do tipo *studio*, com área útil entre 20 a 35m², com preços mais acessíveis, vislumbrou-se a possibilidade de se implantar um projeto imobiliário de edifício neste padrão, com conceitos arquitetônicos modernos, preços acessíveis, academia bem aparelhada, piscina com raia olímpica, lavanderia de uso comunitário, bicicletário e outros benefícios, para atender às demandas do mercado imobiliário (Almeida, 2004).

A justificativa para a implantação das mencionadas benfeitorias foi resultado de uma pesquisa realizada pelos arquitetos da empresa Tetraarq (a mesma provedora do software) em conjunto com a Rossiplan, nos sites das principais construtoras de São Paulo. A pesquisa concentrou-se no site da construtora You, Inc. que, só na capital de São Paulo, havia lançando



23 empreendimentos imobiliários no padrão de *studios*, sendo líder de vendas deste produto no mercado imobiliário (Sobre Morar, 2017), corroborado por especialistas da imobiliária Lopes Consultoria de Imóveis.

Além disso, foram ouvidos alguns corretores de imóveis de algumas das mais importantes imobiliárias de São Paulo que atuam na venda de apartamento desse tipo. Eles revelaram ser esse um nicho ainda pouco explorado na cidade, mas que está atendendo as necessidades de pessoas que não se importam em viver em espaços menores, desde que bem localizados e com infraestrutura suficiente para o seu conforto pessoal.

A partir daí, foi elaborado um projeto arquitetônico preliminar que contou com a colaboração de arquitetos, engenheiros, corretores de imóveis, agentes financeiros e potenciais investidores, além da participação dos proprietários do imóvel.

As análises preliminares da viabilidade técnica e legal do empreendimento apontaram para a possibilidade de edificação de um prédio de oito andares, com um subsolo e suas áreas comuns. Nesse momento é que foi constituída uma sociedade de propósito específico para a sua realização, denominada por Condomínio Residencial Caio Graco SPE.

O próximo passo foi analisar as linhas de crédito e recursos financeiros disponíveis para a execução do empreendimento. Os recursos iniciais para análise da topografia, sondagem e aprovação das plantas foram subsidiados pelos próprios sócios.

Para o desenvolvimento das plantas arquitetônicas, foi negociado o pagamento deste trabalho com a participação da empresa Tetraarq como parceira do empreendimento, com a dação de apartamentos.

2.2 O Produto Imobiliário

O projeto arquitetônico preliminar foi desenvolvido empregando-se conceitos ao produto de acordo com as informações iniciais disponíveis, experiência dos arquitetos, interação com empresas imobiliárias e corretores especializados na venda de *studios* na cidade de São Paulo, levando em conta as exigências legais. Mesmo em caráter preliminar, procurou-se focar nas necessidades dos potenciais clientes.

A planta do empreendimento procurou realçar a área de lazer, pois este tem sido um dos principais requisitos que definem a compra desse produto nos pontos de vendas, segundo depoimento de corretores de imóveis que trabalham com este tipo de imóvel.

O projeto desenvolvido contemplou, no seu conjunto, características supostamente desejadas pelo público-alvo, formado por pessoas que gastam pouco com famílias e têm o hábito de poupar, que procuram por apartamentos menores, do tipo estúdios, com um mínimo de conforto.



A Figura 1 a seguir ilustra a fachada projetada para o empreendimento, inspirada em um projeto da You, Inc. (2018).



Figura 1: Perspectiva da fachada do Edifício
Fonte: Elaboração da Tetraarq (2018)



Na busca por mais informações sobre o mercado imobiliário em geral, foi observado na cidade de São Paulo um sem-número de placas de anúncio de venda e locação afixados em imóveis próximos a importantes centros comerciais. Observou-se também que edifícios novos com 2 ou 3 dormitórios passaram a sofrer com a baixa demanda, não obstante as milionárias campanhas publicitárias na tentativa de reverter esse quadro. Isso indicou que o momento no mercado estava favorável a apartamentos de bem menor tamanho, ou seja, do tipo *studio*.

Segundo informações fornecidas pela empresa imobiliária Lopes Consultoria de Imóveis, por depoimento do superintendente do escritório da empresa em São Paulo, foram ofertados pelos seus concorrentes inúmeros projetos de apartamentos do tipo *studio* em 2018. As principais características adotadas em seus projetos foram o espaço suficiente para a identificação da sala, cozinha, área para serviços, banheiro e varanda. Tais características também encontram similaridade em outras metrópoles brasileiras, a exemplo da cidade de Curitiba, onde a construtora e incorporadora Basesul (2018) publicou em seu site a tipologia e características ideais do apartamento do tipo *studio*: tamanho médio de 30m², localização privilegiada, cozinha americana conectada a área social, ausência de paredes para separar os cômodos, exceto o quarto, opções de lazer em condomínio, como academia, piscina, salas de jogos e churrasqueira, condomínio com disponibilidade de serviço, com lavanderia e valor de compra mais acessível.

De acordo com uma consultora de imóveis da Abyara Imóveis, atualmente designada para promover as vendas dos *studios* do empreendimento VN Casa, Vergueiro, os clientes eles estão comprando tais apartamentos para uso de seus filhos por estarem localizados em áreas com fácil acesso à mobilidade urbana, com área de serviços e espaço para *fitness*, bicicletário e área de convivência com piscina.

Informações obtidas de advogados, bancários, microempresários, pessoas que trabalham em escolas nos bairros da Lapa, Pompéia e Perdizes, em SP, revelados pela pesquisa feita por meio do site Survio (www.survio.com/), com a participação de 56 pessoas entrevistadas pelas redes sociais WhatsApp e LinkedIn, e 34 pessoas entrevistadas pessoalmente, revelaram que 52,7% deles comprariam o apartamento do tipo *studio*, desde que estivesse próximo a um acesso para trem, metrô e ônibus.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas orientadas por roteiro com perguntas padronizadas e específicas para cada público, caracterizando um levantamento qualitativo (Gibbs, 2009). Dos depoimentos coletados, foram extraídas as palavras-chave, ou seja, as unidades semânticas (Bardin, 2007) que representassem a essência de cada pergunta por entrevistado. Para realizar o tratamento dos dados, foi utilizada uma planilha, na qual as perguntas foram distribuídas na primeira coluna vertical da esquerda e nas demais, no sentido à direita, foram inseridas as respostas de cada entrevistado. Na sequência, por



Desenvolvimento de Um Modelo de Negócio Imobiliário com a Oferta de Apartamentos do Tipo Studios

meio de várias leituras das repostas, no sentido horizontal da planilha, foram feitas as reduções que resultaram nas sínteses para as análises subsequentes (Bardin, 2007). O modelo da planilha encontra-se no Apêndice B.

A vaga de garagem é item considerado importante para 92% dos entrevistados, mesmo havendo acesso fácil aos meios de transporte público. Para 78% dos entrevistados, móveis embutidos é item mais importante do que varanda (58%), piscina (26%), e a opção do próprio morador estilizar o seu imóvel ficou por último (22%).

Confirmando as informações obtidas inicialmente para subsidiar a primeira versão do projeto, a localização do empreendimento foi considerada um diferencial do produto a ser ofertado, pois está localizado a 100 metros do Poupatempo Lapa, região com grande concentração de lojas, malha ferroviária e acesso a várias linhas de ônibus, além de estar próximo aos principais hospitais e escolas da região.

Ilustrativamente, a Figura 2 apresenta fotos do empreendimento You Central, Studio, representando o que os clientes procuram em empreendimento deste tipo que atendem às suas necessidades, segundo os relatos dos corretores de imóveis entrevistados.

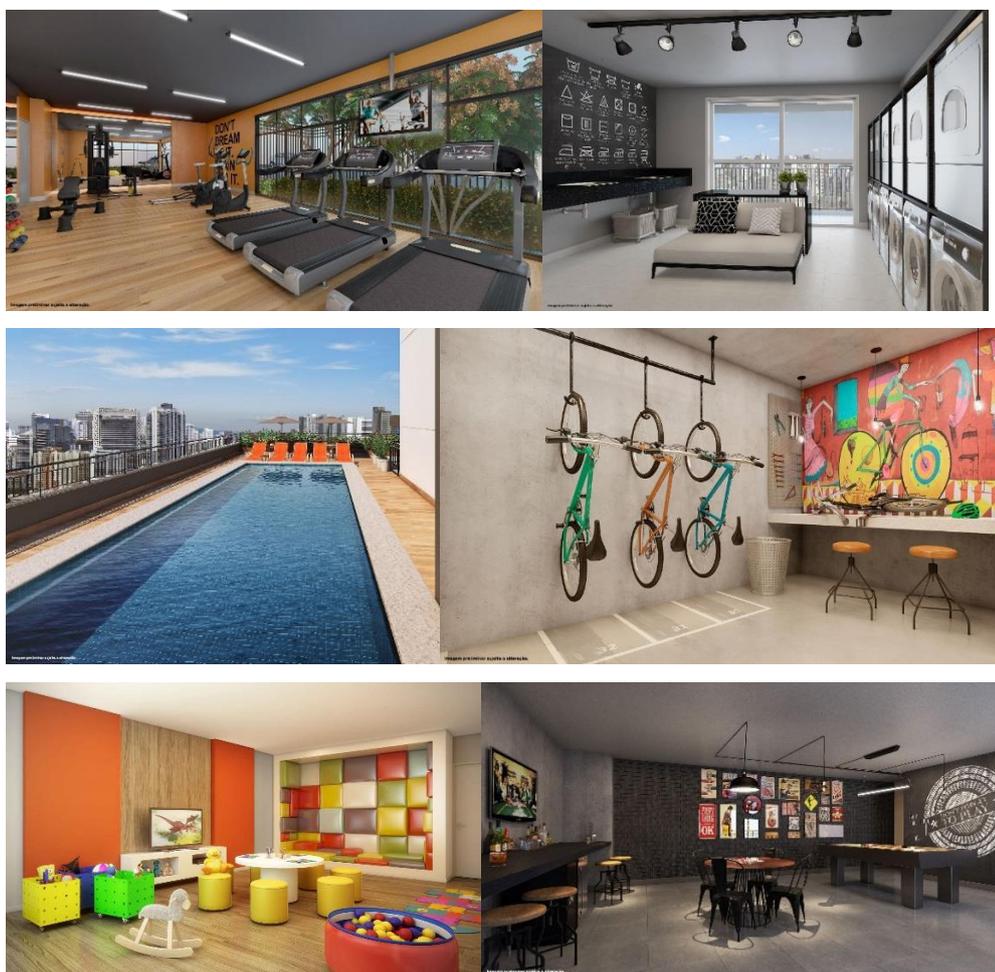


Figura 2: Fotos do empreendimento You Central, Studio
Fonte: You, Inc. (2018)



3 DIAGNÓSTICO DA OPORTUNIDADE

Não obstante o levantamento de informações iniciais em sites e em entrevistas com corretores de imóveis terem mostrado indícios positivos de que existiria uma oportunidade com relação ao lançamento do empreendimento, Marcondes et al. (2017) defendem que o diagnóstico é que reduz a incerteza quanto à sua viabilidade.

O objetivo do diagnóstico foi o de confirmar a oportunidade de se oferecer um produto no padrão de *studios*, no bairro da Lapa, semelhante aos já ofertados em outras regiões de São Paulo, que atendessem às expectativas dessa demanda.

Para isso, complementarmente, buscou-se as opiniões de especialistas no mercado imobiliário no bairro da Lapa com o objetivo de tornar mais claras as necessidades de moradia de pessoas que trabalham na região e que se identificam com esse tipo de produto.

O diagnóstico focou dois pontos: 1) o atendimento das expectativas do cliente em relação ao apartamento tipo *studio*; e 2) a criação de valor trazida pelo empreendimento aos compradores e aos sócios e proprietários dos terrenos.

3.1 Atendimento de Necessidades dos Clientes

Procurou-se conhecer mais profundamente a potencial demanda local do produto, por meio de entrevistas, focando nos seguintes pontos: a) se as pessoas que trabalham na Lapa conhecem o tipo de produto ofertado; b) a experiência dos corretores nas vendas de estúdios; c) a avaliação dos entrevistados em relação às características do produto; e d) a avaliação do preço do produto.

Por não haver ainda o *stand* de vendas montado no empreendimento, pois ainda está aguardando a aprovação dos projetos junto à Prefeitura do Município de São Paulo e o registro do memorial de incorporação junto ao cartório de registro de imóveis, as entrevistas foram dirigidas inicialmente aos corretores de imóveis, tendo em vista a suas experiências e, posteriormente, às pessoas que vivem e trabalham no bairro da Lapa.

As experiências dos corretores de imóveis foram consideradas relevantes, pois o *feeling* de vendas e o *feedback* sobre os clientes nos *stands* de vendas trazem a realidade vivenciada nesse tipo de negócio (Burman, & Maloney, 2008).

Para as entrevistas presenciais, foi utilizado um roteiro de perguntas previamente estabelecidas (Creswell, 2007) com representantes de duas das maiores imobiliárias em atividade no Brasil, a Lopes Consultoria de Imóveis e a Abyara Imóveis, ambas sediadas na cidade de São Paulo, com diferentes especialistas e em diferentes ambientes.

As pessoas ligadas à empresa Lopes foram entrevistadas na sede da empresa, enquanto que as da Abyara foram entrevistadas nos *stands* de vendas durante visitas realizadas aos empreendimentos VN-Vitacon, no bairro do Paraíso, You, Central Park, no



bairro da Bela Vista, To be free, também na Bela Vista, VN-Vitacon-Humberto I, no bairro do Paraíso e Studio Avanhandava, no Centro, todos na capital paulista.

A seguir, elenca-se a indicação dos entrevistados com seus perfis profissionais. Vale lembrar que os nomes completos foram mantidos no anonimato:

- a) F. U. N. – superintendente da Lopes Consultoria;
- b) D. C. S. G. – corretora de imóveis da Lopes Consultoria, responsável pela promoção de vendas dos *studios* do empreendimento You, Central Park;
- c) M. I. S. – consultora de imóveis da Abyara Imóveis, atualmente designada para promover as vendas de *studios* do empreendimento VN Casa, Vergueiro, foi responsável pelas pesquisas de campo para obtenção das respostas dirigidas a 90 pessoas que trabalham na região da Lapa e em outras regiões de São Paulo;
- d) N. C. – corretora de imóveis da Abyara Imóveis, atualmente designada para promover as vendas dos apartamentos do empreendimento Central Life, em Taboão da Serra, na Grande São Paulo;
- e) O. F. – sócio da construtora Engeberg Engenharia, especializada em construção de empreendimentos do programa social Minha Casa Minha Vida;
- f) E. S. – sócio da KTS, empresa de arquitetura, no bairro do Campo Belo;
- g) M.O.F. – perito avaliador dos imóveis incorporados;
- h) T.F.A. – perito avaliador de mercado imobiliário.

Com grande relevância para o diagnóstico, segue abaixo, a síntese do que foi obtido após o tratamento dos dados qualitativos (Bardin, 2007; Flick, 2009):

- ✓ A localização é bem adequada;
- ✓ É recomendável diminuir as tipologias das unidades;
- ✓ É recomendável analisar o que clientes-alvo da Lapa pensam sobre o projeto;
- ✓ A velocidade das vendas deve ser alta, mas recomenda-se que seja confirmada pelo mercado local antes do lançamento;
Sugestão do preço mínimo: por volta de R\$ 10.000,00/m²;
- ✓ O custo de construção deve estar entre R\$ 2.500,00, no mínimo, e R\$ 2.800,00, no máximo;
- ✓ Bancos Santander e Bradesco financiam os projetos de *studios*; a Caixa Econômica Federal financia projeto da Minha Casa Minha Vida.

Como é possível verificar pelas entrevistas, as vendas do produto têm condições de criarem valor ao público-alvo, constituído por pessoas solteiras, mais jovens, demandantes desse tipo de produto, como tem sido em outras regiões da cidade de São Paulo.

Além dos especialistas em imóveis, foram feitas entrevistas com 34 pessoas que residem ou trabalham no bairro da Lapa e em outras diferentes regiões da cidade, para se ter uma ideia da oferta de valor que seria possível ser agregada ao projeto arquitetônico dos *studios* com base em suas necessidades.



As perguntas formuladas aos entrevistados foram:

1. Você conhece algum apartamento do tipo *studio*?
2. Você ou alguém da sua família já pensou em comprar um apartamento desse tipo na Lapa?
3. Que características ou itens devem conter um apartamento do tipo *studio*?
4. Você acredita que a vaga de garagem é item indispensável para se viver nesse padrão de imóvel?
5. Se você tivesse que escolher entre dois imóveis do mesmo preço: um do tipo *studio*, de 33m², na Lapa, ou outro apartamento, de 55m², localizado em bairro mais afastado, qual deles você preferiria? Por quê?

Os dados foram levantados também por meio da ferramenta Survio (www.survio.com/)

O resultado do roteiro dessas entrevistas revelou haver convergência com o que foi obtido nas entrevistas com os especialistas, reforçando as expectativas dos sócios e parceiros quanto à possibilidade de sucesso do empreendimento. Os dados desse segmento de entrevistados também foram objeto de tratamento qualitativo (Bardin, 2007; Flick, 2009).

3.2 Criação de Valor pelo Empreendimento

3.2.1 Para os clientes

Tratando-se de empreendimento ainda em desenvolvimento, a confirmação do valor criado para o cliente somente poderá ser verificada quando suas necessidades forem atendidas (Priem, 2007) durante e após a entrega dos *studios* construídos. Entretanto, para o desenvolvimento do produto, tiveram que ser levadas em consideração as opiniões das pessoas entrevistadas, independentemente de serem potenciais compradores, para as definições do que poderia ser implantado no projeto que criasse valor ao cliente.

O valor oferecido pelos concorrentes serviu como *benchmark* colaborando para os ajustes de algumas características e itens ao projeto inicial, tais como a localização do empreendimento, devido à preocupação do público com a mobilidade urbana e a diminuição dos espaços dos apartamentos, de forma que fosse possível manter os espaços essenciais para o conforto do cliente. Também foi considerada a redução de custos com taxas de condomínios, espaços para lavanderia comunitária, áreas de convivência com *fitness* com boa qualidade de equipamentos de ginástica. Piscina e outros itens também foram levados em consideração para a criação de valor ao cliente, muito embora tais itens já sejam empregados em outros empreendimentos análogos.



O número de unidades do empreendimento foi estabelecido de acordo com o levantamento das informações sobre o tamanho adequado dos *studios*, mas que estivessem de acordo com as normas do Plano Diretor do Município de São Paulo.

Para a definição do preço do metro quadrado de cada apartamento, foram levantadas informações de cinco empreendimentos mais novos e próximos ao local, e de outros em regiões diferentes no município de São Paulo, com características semelhantes ao do projeto em questão. Foram também levadas em conta as informações sobre os preços praticados com base em financiamentos de outros empreendimentos de padrão semelhante.

3.2.2 Para os sócios

A geração de valor para os sócios que participam da sociedade atende a diferentes interesses (Zeithaml, 1988).

Para os proprietários dos imóveis que integralizaram seus bens na incorporação, a expectativa de recebimento de 90% do resultado líquido do empreendimento correspondente aos R\$ 14,8 milhões projeta um retorno financeiro bem superior ao valor que poderiam auferir com a venda direta de seus imóveis que, separadamente, valeriam em torno de R\$ 2 milhões, segundo estimativa dos proprietários. Além disso, passam a deter experiência positiva e consequente motivação para a participação em outros projetos de incorporação imobiliária.

Outro valor adicional para o proprietário de imóvel é a margem de negociação junto aos fornecedores com o uso do seu ativo imobiliário para a contratação dos seus serviços e produtos, pois, havendo interesse deste fornecedor em receber unidades no empreendimento, não há desembolso imediato do recurso para a aquisição do bem ou serviço contratado.

Para a Rossiplan, o valor mais objetivo circunscreve-se à estratégia de captação de negócios sem o desembolso de recursos financeiros para a aquisição dos imóveis, análise do solo e aprovação das plantas do projeto. Quanto ao valor subjetivo, é o êxito do negócio, a partir da experiência de se incorporar com pessoas que não tinham experiência com o negócio de desenvolvimento de um empreendimento imobiliário, culminando com um modelo de negócio que possa ser replicado em outras situações futuras. Um importante resultado é a criação de uma imagem da empresa, como um *player* diferenciado no mercado de incorporações.

Para a demonstração da criação de valor aos sócios, o projeto foi orçado com base em dados econômicos e financeiros calculados pelas empresas responsáveis pela construção do empreendimento, a saber: Tetraarq, Pillaster Engenharia e Rossiplan. Os demonstrativos apresentaram as estimativas detalhadas de receitas do empreendimento e todos os custos envolvidos, tendo por base os cálculos apresentados nas plantas arquitetônicas que definiram as metragens das áreas do empreendimento (Apêndice A).



As fontes de recursos para cobrir os custos da construção são três: 1) aporte feito direto pelos sócios no valor proporcional a 10% do valor da construção civil; 2) receita estimada com 70% de vendas de apartamentos, antes do início da construção, no *stand* de vendas; e 3) créditos bancários para a produção e capital de giro para a construção, no valor correspondente a 20% do custo das obras.

Para o início da execução das obras, é necessário dispor do valor mínimo correspondente a 10% do que está orçado para a construção, ou seja, exigência comum que o banco financiador faz para liberar os créditos, no caso o Santander.

As vendas só podem ser iniciadas após o registro do memorial de construção junto ao cartório de registro de imóveis competente. A estimativa é de que pelo menos 15% do empreendimento todo seja vendido nos três primeiros meses, índice menos otimista em relação ao mercado de lançamentos desse tipo de produto, conforme o que se observa pelo número de unidades comercializadas em 2017, segundo o CRECI-SP (<http://transparencia.crecisp.gov.br/>, 2017).

Tudo isso está bem representado na Figura 3 a seguir.



Figura 3: Vendas de imóveis em São Paulo por faixa de valor
Fonte: CRECI/SP – Pesquisa da Capital/SP (2017)

Neste cenário econômico indefinido, segundo o qual 30,9% do total de vendas realizadas em 2017 se referiam ao produto apartamento tipo *studio*, esperam-se vendas de aproximadamente 15 unidades no primeiro trimestre, ou seja, cinco unidades por mês, ao preço básico de R\$ 340 mil cada apartamento. Estima-se que o resultado com tais vendas iniciais seja de R\$ 5,1 milhões, dos quais 30% serão pagos em dinheiro e o restante em créditos que ficarão depositados em carteira de recebíveis da empresa para custeio das obras.

Além disso, conforme o que foi obtido na empresa Lopes Consultoria de Imóveis, em depoimento do seu superintendente, o produto é novo para o local e o mercado imobiliário na Lapa carece desse produto.

Durante a execução do empreendimento, as vendas dos apartamentos deverão subsidiar a construção e as taxas de conservação do empreendimento até a entrega final das unidades construídas.

Como o terreno não precisou ser comprado, o investimento inicial dos sócios circunscreveu-se à integralização dos imóveis à SPE e ao pagamento de serviços externos de avaliação técnica e jurídica do terreno e taxas de cartório com recursos dos sócios.

Para o pagamento das plantas arquitetônicas e implantação do ERP, que envolve custos e despesas financeiras para a elaboração de todas as plantas necessárias à edificação do empreendimento, foi feita parceria com a empresa Tetraarq, que receberá a sua remuneração na forma de unidades prontas do empreendimento

3.2.3 Para os parceiros

Os parceiros que participam da cadeia de suprimentos do empreendimento desde a concepção inicial do projeto, elaborando o planejamento da execução das obras e avaliação técnica do empreendimento para a obtenção das certificações dos órgãos públicos competentes, veem na troca de remuneração por participação no empreendimento, a criação de valor aos seus serviços e isto é muito maior que a simples venda dos serviços.

A Figura 4 a seguir ilustra a cadeia de suprimentos do empreendimento.



Figura 4: Cadeia de suprimentos da SPE
Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Segundo o relato do sócio da fornecedora Pillaster Engenharia, essa alternativa de dação em pagamento é um meio de gerar receitas superiores, pois os imóveis recebidos podem ser vendidos por preços bem acima daqueles dos seus serviços, sendo posteriormente vendidos ou



alugados a terceiros para gerar renda. É uma prática ainda pouco utilizada no mercado da construção civil.

O valor para a Tetraarq é criado primeiramente pela remuneração dos seus serviços pelo desenvolvimento das plantas do projeto arquitetônico e implantação do ERP em apartamentos. Em segundo lugar, pela aquisição de conhecimentos mercadológicos e jurídicos da atuação conjunta com a Rossiplan e a experiência obtida com a implantação do seu software no desenvolvimento do empreendimento, nos pontos de venda e no seu monitoramento.

4 MODELAGEM DO NOVO NEGÓCIO

4.1 Aprendizados com o Desenvolvimento do Empreendimento

Os aprendizados obtidos com este trabalho têm ocorrido ao longo das etapas da sua execução, conforme as experiências foram sendo incorporadas e os desafios sendo identificados e superados, não obstante o empreendimento ainda não ter sido lançado à venda.

Nesse sentido, são apresentados a seguir os seus pontos mais relevantes.

4.1.1 Identificação da demanda para o produto e as descobertas de novas oportunidades

A demanda é identificada e mensurada através de dados fornecidos pelo mercado, obtidos por meios de pesquisas.

É indispensável manter permanentemente o foco no mercado-alvo (Blackwell, Miniard, & Engel, 2011), que é o conjunto de consumidores disponíveis e qualificados aos quais se destinam as ofertas de produtos imobiliários. Os produtos imobiliários, por sua vez, são bens de elevado preço, o que não torna simples a venda.

A Figura 5 a seguir ilustra as dimensões do foco no público-alvo.

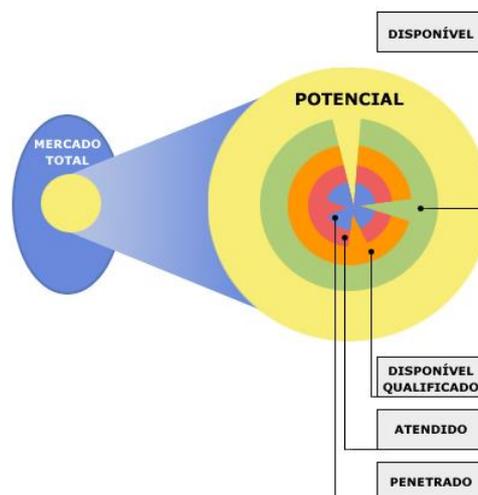


Figura 5: Mensuração de demanda
Fonte: Hooley (2000)



No mercado imobiliário da Lapa, por exemplo, a análise preliminar do mercado-alvo realizada por meio eletrônico e as entrevistas com clientes potenciais, trouxeram alguns resultados importantes para o projeto, como a preferência por vaga e varanda.

4.1.2 Necessidade da elaboração do fluxo de informações

O fluxo de informações só pôde ser desenvolvido após a compreensão das etapas do processo do modelo pretendido (Marcondes et al., 2017). Cada etapa foi desenvolvida com base em informações do escopo da obra, no desencadeamento do projeto.

Após essa compreensão, foi possível ter uma visão global do empreendimento, objetivando melhorar a compreensão acerca do seu funcionamento e identificar quais processos devem ser priorizados e aperfeiçoados para se alcançar melhores resultados, o que permitiu elaborar o desenho do negócio.

Pelas experiências vividas, o projeto deve partir da compreensão do que o cliente deseja consumir, qual é a sua necessidade, os itens que julga importantes para a composição do produto e o quanto e como está disposto a pagar por ele.

Para a sua viabilização é preciso contar com parceiros e profissionais com visão empreendedora e certificar-se de que haverá recursos suficientes para garantir que o produto seja entregue ao cliente final como planejado inicialmente, pois o processo de edificação não poderá ser interrompido ou modificado posteriormente sem consequências negativas aos resultados pretendidos.

4.1.3 Custos envolvidos no empreendimento e o retorno financeiro esperado

Para atrair o investidor é necessário clareza acerca da viabilidade econômico-financeira do empreendimento, dando clareza às projeções da sua rentabilidade (Ghobril, 2017). É importante ter dados de custos e investimentos confiáveis para o cálculo do retorno esperado.

Em empreendimentos imobiliários há alternativas para as reduções de custos como, por exemplo, não se adquirir terrenos e se negociar o pagamento de prestação de serviços por dação em pagamento de unidades no próprio empreendimento.

Os cálculos do retorno financeiro devem levar em conta as informações do cenário econômico e o preço dos insumos da construção. Cada investidor faz a sua própria conta de retorno do capital, não há parâmetro para isto, mas é certo que o retorno do investimento tem que ser maior do que o pago pelos bancos em investimentos de baixo risco.

Os investimentos iniciais necessários para o desenvolvimento do empreendimento imobiliário dependeram do interesse dos parceiros e fornecedores envolvidos no projeto, sendo necessário identificar o que os parceiros teriam condições de aportar ao



empreendimento em troca das vantagens financeiras negociadas, antes mesmo do projeto iniciar.

O desenvolvimento das plantas arquitetônicas, por exemplo, gerou despesas de alto valor pelo tempo e complexidade profissional empregados para suas confecções. Por isso, foi preciso haver negociação das despesas iniciais com permuta em participação no empreendimento para que o negócio se desenvolvesse com baixo investimento de capital inicial. A habilidade de negociar esta etapa, ajudou a reduzir os aportes iniciais do empreendimento.

Os custos imprescindíveis para o desenvolvimento do projeto foram aqueles referentes aos serviços de assessoria documental ou de inspeção de algum escopo da obra civil, o que é cobrado de acordo com tabelas de remuneração publicada pelo Conselho Regional ou Ordem da categoria profissional envolvida. As despesas com taxas de aprovação de projeto e registro do memorial de incorporação, mostraram que é importante fazer o seu provisionamento para evitar problemas de necessidade adicional de recursos para esta finalidade.

4.2 Parcerias e Fornecedores

A compreensão das vantagens de receber parte dos serviços em unidades imobiliárias pode estimular os fornecedores a serem remunerados pelos seus serviços na forma de imóveis ou créditos imobiliários, em sistema de parceria com a empresa incorporadora. Cada empreendimento tem as suas peculiaridades, não sendo possível definir regras gerais nesse sentido, mas em época de estagnação econômica esta alternativa ajuda a manter fornecedores em operação, com possibilidade futura de diversificação de negócios com a formação de carteira imobiliária para permuta ou venda direta.

Esse tipo de parceria foi um importante instrumento de viabilização de empreendimentos por distribuir e reduzir o risco do empreendedor (Carvalho, Wegner, Begnis, & Antunes Júnior, 2018).

4.2.1 Algumas questões jurídicas dos terrenos e dos seus proprietários

A experiência mostrou que a análise jurídica deve ser cautelosa, pois há diversos riscos que se não forem apurados logo no início da negociação podem gerar inúmeros problemas, inviabilizando o empreendimento.

Procurou-se evitar iniciar as tratativas comerciais com base apenas em informações relatadas pelos proprietários de terrenos, sem um mínimo de comprovação. Ainda que informações sejam prestadas de boa-fé, a checagem de todas as certidões pessoais e do imóvel envolvido no negócio deve preceder todos os outros processos. Tal diligência



possibilita maior segurança sobre as informações importantes para as negociações com o proprietário do imóvel. Isso é importante para resolver previamente eventuais pendências jurídicas ou financeiras que recai sobre o imóvel, o que consome tempo e custo adicional desnecessários ao empreendimento.

A localização do imóvel no Plano Diretor Estratégico do Município de São Paulo envolvido é de vital importância para que o projeto atenda ao aspecto da viabilidade técnica prevista na Lei nº 16.402, de 23 de março de 2016.

No caso, o edifício está sendo edificado em área em que foi alterado o zoneamento anterior para ZEM (Zona Eixo de Estruturação da Transformação Metropolitana), buscando incentivar a mobilidade urbana e possibilitando que o projeto em análise fosse desenvolvido para atender às exigências de mobilidade urbana pretendidas pelo Poder Público.

4.2.2 Concepção do modelo do novo negócio

Tendo em vista que o objetivo do trabalho é fazer com que o empreendimento da Lapa seja um campo produtivo de experiências para propiciar à Rossiplan adotar um modelo de negócio, que é o de transformar terrenos ociosos em empreendimentos imobiliários que criem valor aos clientes, sócios e parceiros, a seguir estão apresentados detalhes da sua concepção.

É importante lembrar que se trata da primeira versão do modelo, tendo em vista estar ainda em fase de aprovação de projeto pela Prefeitura do Município de São Paulo, mas que já está em vigência quanto a decisões estratégicas e operacionais.

Cada etapa do fluxo de informações tem suas atividades específicas e de contingências a serem adotados no empreendimento por cada integrante da cadeia de suprimentos, conforme sua contribuição.

Na etapa inicial, é importante que os arquitetos e sócios busquem entender o que os clientes-alvo ou potenciais têm a dizer sobre seus desejos e necessidades. Algumas das imobiliárias consultadas, por exemplo, sugerem a elaboração de uma proposta piloto, sem detalhamento do produto e do projeto (até porque não haverá projeto aprovado na fase inicial) para ouvir, antes de tudo, a opinião das pessoas que transitam próximas do futuro empreendimento, acerca do produto idealizado e das suas características.

O produto deve estar com os elementos técnicos, jurídicos, arquitetônicos e financeiros do empreendimento em condições de serem viabilizados.

Para a análise da situação jurídica das pessoas físicas dos sócios, é preciso serem feitas pesquisas cadastrais e jurídicas antes de iniciar qualquer outra tratativa, pois eventual constatação de impedimento jurídico na documentação dos sócios impedirá a aprovação do cadastro bancário e transferência do bem imóvel à empresa incorporadora (SPE).



Para análise técnica do imóvel incorporado, pesquisas prévias de registros e averbações do imóvel junto ao cartório de registro de imóveis, e do seu cadastro junto a municipalidade, possibilitará comprovar a sua conformidade ou conhecer eventuais débitos e restrições fiscais que poderão impedir o desenvolvimento do empreendimento.

Para a elaboração das plantas dos projetos arquitetônico e de engenharia, há investimento de tempo nos trabalhos dos engenheiros, arquitetos, advogados e dos próprios sócios e parceiros, que só devem ser autorizados após o rigor na observância dos requisitos mencionados anteriormente.

Cumpridas as etapas anteriores e sendo possível prosseguir, parte-se para a aprovação e registro das plantas junto aos órgãos públicos competentes, originando o memorial de incorporação, documento jurídico que explica e detalha o objeto da construção, o edifício e suas características, com fundamento na Lei nº 4.591, de 16 de dezembro de 1964, permitindo que os apartamentos possam ser comercializados.

Para o empreendimento iniciar a fase construtiva, é preciso garantir as fontes de receitas para o pagamento dos insumos da construção civil e mão de obra.

Os agentes financeiros utilizam os mesmos critérios e requisitos da análise jurídica e técnica realizada no início do projeto. Os investidores, por seu turno, não dispensam o atendimento dos mesmos requisitos legais e técnicos para realizar os investimentos, mesmo que o projeto esteja atendendo ao cliente-alvo ou final.

A construção deve atender à obtenção de todas as certificações exigidas pelo poder público, necessárias à entrega das unidades imobiliárias ao consumidor final, incluindo-se a emissão do AVCB-Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros e do Habite-se, certificado de conclusão de obra, dentre outras certificações de segurança e reserva de área para o meio ambiente. O controle do andamento das obras, que pode ser feito por câmeras e ERP, fornece informações que diariamente alimentam o sistema, permitindo que o controle da medição das obras executadas seja feito pelos bancos, sócios e a incorporadora.

Atendendo-se às exigências mencionadas, com a entrega dos apartamentos prontos, o ciclo se encerra no próprio consumidor final, ponto inicial do empreendimento. O período de garantia e de manutenção do edifício, após a entrega das unidades, é algo que faz parte do pós-venda e ajuda a avaliar a qualidade daquilo que foi entregue. Para isso, é importante contar com um síndico do condomínio, logo após a entrega das unidades para informar à construtora as eventuais correções de problemas verificados na construção do edifício, dentro do prazo estabelecido por lei.

O modelo do negócio da Rossiplan, conforme desenvolvido até aqui, pode ser representado por meio de um fluxo de informações que está servindo de orientação para o empreendimento de *studios* da Lapa, ilustrado pela Figura 6 abaixo.

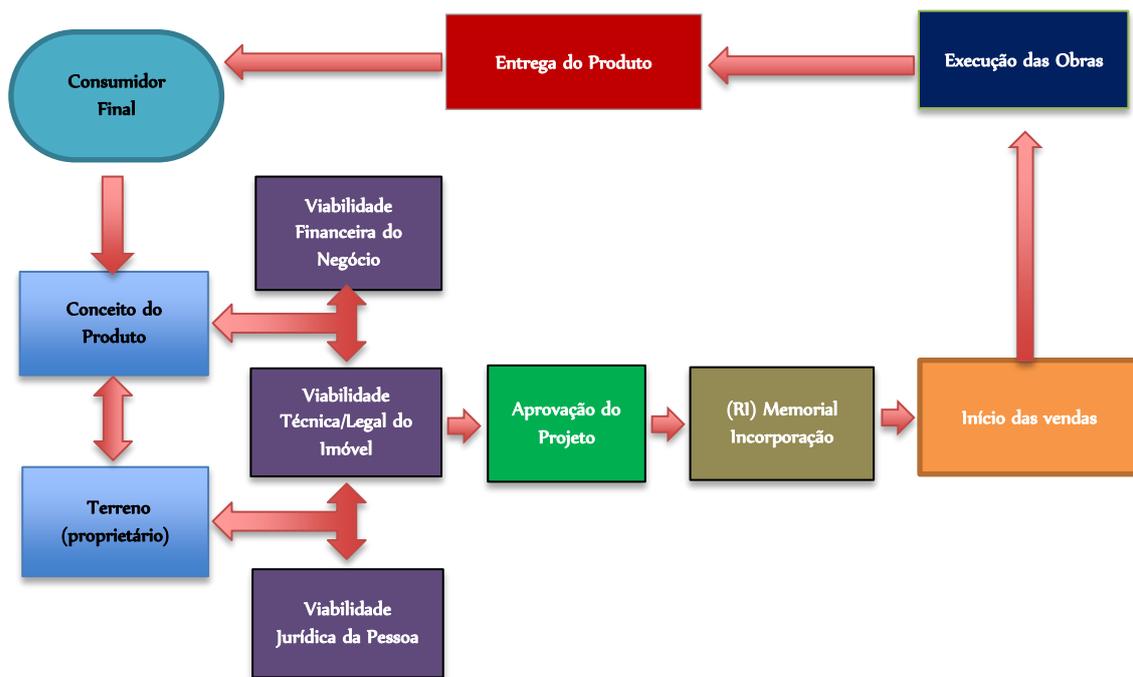


Figura 6: Fluxo de informações do empreendimento
Fonte: Elaborada pelos autores (2018)

Para elucidação do que trata cada componente do fluxo, estão apresentadas a seguir, atividades do empreendimento imobiliário do modelo do negócio da empresa.



Consumidor Final	Captar do cliente-alvo aquilo que identifique seu interesse pelo produto desenvolvido, antes do seu lançamento no mercado, para avaliar a criação de valor da oferta, para garantir o sucesso das vendas.
Conceito do Produto	Desenvolver o produto com base no que o consumidor final deseja, complementado por aquilo que já é demandado em studios bem aceitos em outros empreendimentos imobiliários análogos.
Terreno (proprietário)	Obter a sua participação como sócio, apresentando a alternativa do retorno superior com o produto imobiliário em relação à venda simples do terreno.
Viabilidade Financeira do Negócio	Demonstração da viabilidade financeira do empreendimento com retorno financeiro, com o fluxo de caixa para as contingências iniciais do empreendimento, ao proprietário do imóvel e parceiros.
Viabilidade Técnica/Legal do Imóvel	Realizar os testes de sondagem, levantamento planialtimétrico do imóvel em conformidade com a legislação aplicável diretamente e outras que tenham que ser atendidas.
Viabilidade Jurídica da Pessoa	Confirmação da inexistência de impedimento legal da pessoa física e/ou jurídica para compor a sociedade empresarial e/ou alienar seu bem imóvel para os fins da incorporação imobiliária.
Aprovação do Projeto	Obter o registro na prefeitura do município onde estiver situado o imóvel, após a confirmação das viabilidades financeira, jurídica e técnicas do projeto, e aprovação das plantas arquitetônicas.
(RI) Memorial Incorporação	Registrar no cartório de imóveis competente, mediante a apresentação das plantas arquitetônicas aprovadas. Somente após tal registro é que o imóvel poderá ser comercializado ao consumidor final.
Início das vendas	Realizar nos stands de vendas, internet e outras mídias, com a comunicação focada em demonstrar ao público-alvo que o produto pode atender aos seus desejos, expectativas e possibilidades financeiras.
Execução das Obras	Iniciar as obras após as vendas das unidades nos stands de vendas com planejamento e cronograma de maneira a se cumprir o prazo de entrega, comprometido com os compradores.
Entrega do Produto	Entregar as chaves aos consumidores finais após a obtenção do "habite-se", com o cumprimento efetivo do prazo combinado, seguido de uma avaliação de satisfação quanto à efetiva criação de valor pelo produto, visando à difusão de uma imagem positiva da empresa.

Figura 7: Atividades
Fonte: Elaborada pelos autores (2018)



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES

Este relato mostra como é possível fazer a utilização de uma metodologia científica aplicada de maneira a se construir algo concreto no mundo do empreendedorismo. Apesar do empreendimento ainda não ter sido concluído, ficou evidente que as suas bases são sólidas para esperar o seu sucesso em um futuro próximo.

O objetivo de se desenhar um modelo de negócios de incorporação imobiliária ajudou significativamente a pensar de forma estratégica e a longo prazo o desenvolvimento da empresa Rossiplan, indo muito além de um *business plan*.

O trabalho aplicado a uma realidade concreta envolveu a tomada de decisões e a superação dos problemas que foram surgindo, desde as pendências financeiros e legais dos sócios, as definições dos projetos arquitetônicos, até as exigências legais.

Como se pode verificar, é possível desenvolver o modelo de um negócio imobiliário partindo de uma realidade concreta referente ao lançamento de um produto. Contudo, o modelo é passível de ser aperfeiçoado para aplicação em outros segmentos desse mercado, pois a integração de interesses dos investidores, de um modo geral, poderá ser um motivador para a captação de sócios e de parcerias em outros empreendimentos.

Nesse sentido, este trabalho apresenta como inovação a maneira como a incorporação imobiliária pode ser desenvolvida com a participação do próprio proprietário do imóvel, dos parceiros e da empresa, com foco no atendimento de necessidade dos clientes, sendo este o elemento gerador do processo.

Na prática cotidiana da incorporação de imóveis, o proprietário geralmente vende o seu bem à empresa que desenvolve o produto e o remunera em dinheiro ou em unidades construídas, não tendo nenhum envolvimento na análise de viabilidade financeira do negócio, cujos retornos dificilmente são revelados.

O modelo de negócio aplicado e sugerido não trata o proprietário do imóvel somente como detentor do bem, envolve-o como participante do desenvolvimento do empreendimento, transferindo-lhe informações técnicas e de viabilidade do negócio, de maneira a torná-lo confiante quanto aos resultados a serem obtidos, conforme as expectativas, de maneira a encorajá-lo a outras iniciativas desta natureza, bem como motivar outros proprietários de terrenos ociosos e onerosos a também torná-los produtivos.

Outro aspecto da inovação deste modelo de negócio é que o aprendizado obtido pelo proprietário do imóvel poderá estimulá-lo a também empreender em seu próprio imóvel, tornando-se um novo empreendedor.

A complexidade de se desenvolver o modelo de um negócio como este, está nos elevados riscos e dificuldades de se fazer a integração entre os diferentes interesses dos participantes, ou seja, tornar clara a criação de valor para cada um deles. Aqui, o tempo se



constitui em um elemento crucial, pois cada adiamento ou não cumprimento de prazos acarreta custos de transação (Silva, 2009), custos operacionais e despesas desnecessárias.

A negociação com os proprietários do terreno exigiu um levantamento de suas pendências financeiras e jurídicas, ônus de hipoteca, penhora, dentre outros aspectos, que acabou exigindo a solução de pendências. Enfrentou-se também o acometimento de doença inesperada de um deles.

Os levantamentos de permissões das diversas legislações para a construção, a começar daquela sobre zoneamento, exigiram um cuidado grande, dada a sua complexidade e amplitude.

Com relação aos estudos arquitetônicos preliminares, foram muitas as discussões e ajustes, pois tiveram que ser elaboradas diferentes versões do produto, especialmente depois do diagnóstico, com entrevistas com corretores e clientes potenciais.

A complexidade desse trabalho está intimamente ligada à inovação de se empreender um negócio imobiliário de maneira diferente daquela usual, com a intenção de o seu aprendizado permitir o desenho de um novo negócio. Felizmente, até aqui este desafio se mostrou viável e produtivo.

Por fim, a recomendação mais relevante àqueles que terem esta experiência como válida de aproveitamento, é de se pensar sempre primeiro em descobrir as necessidades e desejos das pessoas que poderão consumir o produto, desde a sua formulação inicial, para definir que recursos e competências precisam ser disponibilizadas. Contudo, não obstante isso estar bem difundido na literatura da administração, é um grande desafio praticá-la.

6 REFERÊNCIAS

Almeida, A. R. D. (2004). *Confiança, Valor e Qualidade do Produto Como Antecedentes da Satisfação: Um Estudo Empírico no Mercado Imobiliário*, (tese apresentada para obtenção do grau de Mestre), Escola de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

Bardin, L. (2007). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Barreto, F. S. P., & Andery, P. R. P. (2015, Oct./Dec.). Contribuição à Gestão de Riscos no Processo de Incorporadoras de Médio Porte. *Ambiente Construído*, v. 15(4) n. 4. Porto Alegre, 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-86212015000400071>. Acesso em: 23 jun. 2018.

Basesul. (2018). Menos m² para ... Disponível em: <<http://basesul.com.br/empreendimentos/>>. Acesso em: 20 jun. 2018.

Blackwell, R. D., Miniard, P. W., & Engel, J. F. (2011). *Comportamento do consumidor*. São Paulo: Cengage Learning.

Burmann, C., & Maloney, K. S. (April, 2015). The Influence of Brand Image and Brand Personality on Brand Loyalty. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, v. 7, pp. 493-497. Disponível em:



<https://www.researchgate.net/publication/274899562_The_Influence_of_Brand_Image_and_Brand_Personality_on_Brand_Loyalty>. Acesso em: 20 mai. 2018.

Carvalho, J. F. de, Wegner, D., Begnis, H. S. M., & Antunes Júnior, J. A. V. (2018, jan/abr). A cooperação entre redes de pequenas empresas: antecedentes, etapas e resultados da estratégia de intercooperação. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 7 (1), pp. 35-70.

Costa, A. R., & Crescitelli, E. (2007). *Marketing Promocional Para Mercados Competitivos*. São Paulo: Atlas.

Crescendo na crise. (2017, 14 de setembro). *Revista HSM*. Disponível em: <<http://www.revistahsm.com.br>>. Acesso em: 15 jul. 2018.

Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.

Diário Oficial da Cidade de São Paulo. *Lei nº 16.050 de 31 de julho de 2014*. (2015, 21 de agosto). Dispõe sobre o Plano Diretor Estratégico do Município de São Paulo São Paulo, SP, Seção 1, pp. 01-352.

Diário Oficial da União. *Lei 11.101 de 09 de fevereiro de 2005*. (2005, 09 de fevereiro). Dispõe, entre outros assuntos, sobre a constituição de Sociedade de Propósito Específico – SPE, Edição Extra.

Engel, J. F., Blackwell, R., & Miniard, P. W. (2000). *Comportamento Do Consumidor*. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC.

Flick, U. (2009). *Qualidade na pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed.

Freire, V. T. (2017, 01 de dezembro). Total da renda sobe com emprego ruim. *Folha de S. Paulo, São Paulo*, p. A20.

Gaier, R. V. (2017, 02 de dezembro). PIB cresce só 0,1% no 3º trimestre. *Diário Comércio & Indústria*, Rio de Janeiro, p. 01. Disponível em: <<https://www.dci.com.br/economia/pib-cresceu-0-1-no-3-trimestre-mas-investimentos-tem-melhor-desempenho-em-4-anos-1.521202>>. Acesso em: 26 mai. 2018.

Gatto, O. (2009). *Oportunidades Imobiliárias*. Construção Mercado. Disponível em: <<http://construcaomercado17.pini.com.br/negocios-incorporacao-construcao/99/negocios-oportunidades-imobiliarias-282336-1.aspx>>. Acesso em: 12 jan. 2018.

Ghobril, A. N. (2017)op. *Oportunidades, Modelos e Planos de Negócios*. São Paulo: Editora Mackenzie.

Gibbs, G. (2009). *Análise de dados qualitativos*. Porto Alegre: Bookman.

Hiam, A. (2010). *Marketing para Leigos*. 3. ed. Rio de Janeiro: Alta Books.

Hooley, G. (2000). *Estratégia de Marketing e Posicionamento*. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall.

Lima, R. F., Silva, R. T. Y. G., Franklin, M. A., Silva, R. F., & Bernardinelli, L. F. (2010). Inovação em Serviços - A Utilização da Tecnologia RFID e sua Replicação em Outras Unidades Varejistas: Um Estudo Empírico - O Caso Pão de Açúcar. *Anais do XXVI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica* (pp. 13-28). Vitória, ES.



Marcondes, R. C., Miguel, Lilian A. P., Franklin, M. A., & Perez, G. (2017). *Metodologia para elaboração de trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*. São Paulo: Editora Mackenzie.

Marconi, M. A. A., & Lakatos, E. M. (1996). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados*. 3. ed. São Paulo: Atlas.

Priem, R. L. (2007). A consumer perspective on value creation. *Academy of Management Review*, v. 32(1), pp. 219-235.

Santos, A. R. (1999). *Metodologia científica: a construção do conhecimento*. Rio de Janeiro: DP&A.

Shane, S., & Venkataraman, S. (2001, 1 Jan.). Entrepreneurship As a Field of Research: A Response to Zahra and Dess, Singh, and Erikson. *Academy of Management Review*, v. 26 (1 Articles). Disponível em: <<https://doi.org/10.5465/amr.2001.27879269>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

Silva, A. A. (2009). *Integração Vertical em Cadeias de Suprimentos e os Pressupostos da Teoria dos Custos de Transação: Um Teste Empírico* (Tese de Doutorado). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.

Sobre Morar. (2017, 26 de novembro). You, Inc., You Collection, João Moura. *Folha de São Paulo*, pp.1-18. Disponível em: <<http://www.youinc.com.br/you-collection-joao-moura>>. Acesso em: 23 jun. 2018.

Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, pp. 269-296. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.589.3365&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 15 mai. 2018.

You, Inc. (2018). Empreendimentos. Disponível em: <<http://www.youinc.com.br/empreendimentos>>. Acesso em: 20 jan. 2018.

Zeithaml, V. A. (1988, July). Consumer perception of price, quality and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, v. 52, pp. 2-22.

Para citar este artigo:

Rossi, M., & Marcondes, R. (2018). Desenvolvimento de Um Modelo de Negócio Imobiliário com a Oferta de Apartamentos do Tipo Studios. *REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 7(3), 258-284. doi:<https://doi.org/10.14211/regepe.v7i3.1205>



Apêndice A - Projeção dos resultados

Receita Projetada

(*) numero total aptos x valor mercado	R\$ 33.211.072
(-) Custos	-R\$ 15.688.530
Receita Líquida Projetada	R\$ 18.060.292

Despesas

(-) Projetos engenharia e arquitetura	R\$ 450.000
(-) Documentacao e Registro	R\$ 275.964
(-) Custos de demolição	R\$ 250.000
(-) Custos de Construção	R\$ 15.084.905
(-) Outorga onerosa	R\$ -
(-) Depreciação e Amortização	R\$ 332.111
(-) Propaganda	R\$ 133.000
(-) outros serviços contratados	R\$ 395.092

Lucro Operacional antes do resultado financeiro	R\$ 18.458.506
(-) Resultado financeiro líquido	R\$ 17.522.542
Lucro antes do Imposto de Renda	R\$ 17.522.542
(-) Imposto de Renda e Contribuição Social	R\$ 2.628.381
Lucro Líquido	R\$ 14.894.160
Lucro atribuído KSP Holding	R\$ 13.404.744
Lucro atribuído ao gestor do projeto	R\$ 1.489.416
TIR	72,09%

Fonte: Elaborada pelos autores.

Apêndice B – Modelo da planilha de tratamento dos dados

Oportunidade:				
Objetivos:				
Perguntas formuladas	Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C	Síntese dos conteúdos levantados